

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berikut ini adalah penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan penelitian. Beberapa penelitian yang telah dilakukan mengenai pengaruh disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan menunjukkan hasil sebagai berikut:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Keterangan	Uraian
1	Judul Penelitian	Pengaruh Lingkungan Kerja, Disiplin kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indomulti Plastindo di Kota Semarang (Veronica Aprillia D.S:2015)
	Metode Penelitian	1. Regresi Linier Berganda 2. Uji F 3. Uji t
	Hasil Penelitian	Semua variabel dalam penelitian ini berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
2	Judul Penelitian	Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kepuasan Kerja terhadap kinerja Karyawan PT. Jadi Abdai Corak Biskuit Surabaya (Siti Muawanah:2016)
	Metode Penelitian	1. Regresi Linier Berganda 2. Uji F 3. Uji t
	Hasil Penelitian	- Motivasi kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan - Motivasi berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.
3	Judul Penelitian	Pengaruh disiplin , keselamatan dan komitmen terhadap kinerja karyawan pada PT. Raja Besi Semarang (Dwi Suci Puspita Sari, 2015)
	Metode Penelitian	1. Regresi Linier Berganda 2. Uji F 3. Uji t
	Hasil Penelitian	- Disiplin berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, - Keselamatan berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. - Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu mengenai lokasi atau obyek penelitian yang digunakan serta variabel bebas yang digunakan untuk memprediksi kinerja karyawan. Adapun persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu yaitu sama-sama melakukan analisis mengenai kinerja karyawan.

B. Landasan Teori

1) Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Mangkunegara (2014:9) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Bangun (2012:231) kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang di capai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempeunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standart pekerjaan.

Menurut Rivai (2009:548) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Robbins (2006:121), kinerja merupakan pengukuran terhadap hasil kerja yang diharapkan berupa sesuatu yang optimal. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

a. Kualitas pekerjaan

Pekerjaan yang dilakukan dengan kualitas yang tinggi dapat memuaskan yang bersangkutan dan perusahaan.

b. Motivasi

Motivasi sangatlah penting mengingat pimpinan harus bekerja dengan dan melalui orang lain. Pimpinan perlu memahami perilaku tertentu agar dapat mengetahui untuk bekerja sesuai dengan diinginkan perusahaan.

c. Daya tahan atau kehandalan

Apakah mampu karyawan membuat perencanaan dan jadwal pekerjaannya. Sebab akan mempengaruhi ketetapan waktu hasil pekerjaan yang menjadi tanggung jawab seorang karyawan.

d. Disiplin kerja

Memperhatikan peranan manusia dalam organisasi, agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Adanya kedisiplinan yang tinggi dapat mencapai suatu hasil kerja yang diinginkan bersama.

c. Mengukur Kinerja Karyawan

Menurut Bangun (2012:234), menyatakan bahwa suatu pekerjaan dapat diukur melalui dimensi-dimensi yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan diantaranya.

a) Jumlah pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan tentang jumlah pekerjaan yang dihasilkan oleh setiap individu atau kelompok sebagai syarat yang menjadi standart pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memnuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan maupun yang sesuai.

b) Kulaitas pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standart kualitas tertentu yang harus di sesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakan sesuai ketentuan.

c) Ketetapan waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.

d) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakan sesuai waktu yang ditentukan. Ada tipe pekerjaan yang

menuntut kehadiran karyawan selama delapan jam sehari untuk lima hari kerja seminggu. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.

e) Kemampuan kerja sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan kerja lainnya.

Menurut Mangkunegara (2002:67) menyatakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

d. Aspek-aspek standart pekerjaan dan kinerja

Menurut Hasibuan dalam Mangkunegara (2014:18) menyebutkan bahwa aspek-aspek yang dinilai kinerja yaitu, kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.

2) Disiplin

a. Pengertian Kedisiplinan Kerja

Menurut Moenir (2002:394), disiplin adalah suatu bentuk ketaatan terhadap aturan, baik tertulis maupun tidak tertulis yang telah ditetapkan. Disiplin harus ditumbuhkan dikembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi.

Menurut Singodimejo dalam Sutrisno (2009:86) Disiplin adalah disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin kerja yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan dengan adanya penurunan disiplin kerja akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian tujuan perusahaan.

Menurut Siagian (2006:278), berpendapat Disiplin kerja merupakan suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis serta sanggup menjalankan dan tidak mengelak untuk menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya. Menurut Hasibuan (2010:194) indikator disiplin kerja adalah :

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan.
2. Penggunaan waktu secara efektif
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas
4. Tingkat absensi

Menurut Moenir (2006:96) ada dua jenis disiplin yaitu :

1) Disiplin waktu

Disiplin waktu adalah jenis disiplin yang paling mudah dilihat dan dikontrol baik oleh manajemen yang bersangkutan maupun oleh masyarakat. Disiplin terhadap jam kerja misalnya melalui sistem daftar absensi yang baik atau sistem apel, dapat dipantau secara tepat dan cepat.

2) Disiplin kerja

Isi pekerjaan pada dasarnya terdiri dari metode pengerjaan, prosedur kerjanya, waktu dan jumlah unit yang telah ditetapkan dan mutu yang telah dibakukan.

Menurut Dharma (2004:388) perilaku tidak disiplin sering dijumpai ditempat kerja adalah sebagai berikut :

- a. Melanggar ketentuan jam istirahat dan peraturan kerja lainnya.
- b. Melanggar peraturan keamanan dan kesejahteraan.
- c. Terlambat masuk kerja, mangkir dari pekerjaan.
- d. Berkembang rasa tidak puas, saling curiga dan saling melempar rasa tanggung jawab.
- e. Bekerja dengan ceroboh dan merusak peralatan.
- f. Terang-terangan menunjukkan ketidakpatuhan, seperti menolak melaksanakan tugas yang seharusnya dilakukan.
- g. Sering terjadi konflik antara pegawai dan pimpinan.

b. Macam-macam kedisiplinan kerja

Menurut Handoko (2001:208), ada tiga macam kedisiplinan, yaitu :

1) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri di antara para karyawan. Dengan cara itu, para karyawan menjaga disiplin diri mereka bukan semata-mata karena dipaksa manajemen. Adapun aturannya seperti: kehadiran, penggunaan jam kerja, ketepatan waktu, penyelesaian pekerjaan.

2) Disiplin korektif

Disiplin korektif adalah kegiatan yang diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba untuk menghindari pelanggaran lebih lanjut. Yang berguna dalam pendisiplinan korektif.

- a) Peringatan pertama dengan mengomunikasikan semua peraturan terhadap karyawan.
- b) Sedapat mungkin pendisiplinan ditetapkan supaya karyawan dapat memahami hubungan peristiwa yang dialami oleh karyawan.
- c) Konsistensi yaitu para karyawan yang melakukan kesalahan yang sama maka hendaknya diberikan sanksi yang sesuai dengan kesalahan yang mereka buat.

- d) Tidak bersifat pribadi maksudnya tindakan pendisiplinan ini tidak memandang secara individual tetapi setiap yang melanggar akan dikenakan sanksi yang berlaku bagi perusahaan.

3) Disiplin progresif

Disiplin progresif berarti memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan korektif sebelum hukuman-hukuman yang lebih serius dilaksanakan. Adapun langkah-langkah dalam memberikan hukuman progresif adalah peringatan lisan, peringatan tertulis, skorsing dan pemecatan.

c. Pendekatan kedisiplinan kerja

Menurut Mangkunegara (2002;130) ada tiga pendekatan disiplin, yaitu pendekatan disiplin modern, disiplin dengan tradisi, disiplin bertujuan.

a. Pendekatan disiplin modern

Pendekatan disiplin modern yaitu mempertemukan sejumlah keperluan atau kebutuhan baru di luar hukuman. Pendekatan ini berasumsi :

- 1) Disiplin modern merupakan suatu cara menghindarkan bentuk hukuman secara fisik.
- 2) Melindungi tuduhan yang benar untuk diteruskan pada proses hukuman yang berlaku.
- 3) Keputusan-keputusan yang semesta terhadap kesalahan atau prasangka harus diperbaiki dengan mengadakan proses penyuluhan dengan mendapatkan fakta-faktanya.

- 4) Melakukan protes terhadap keputusan yang berat sebelah pihak terhadap kasus disiplin.

b. Pendekatan disiplin dengan tradisi

- 1) Disiplin dilakukan oleh atasan kepada bawahan, dan tidak pernah ada peninjauan kembali bila diputuskan.
- 2) Disiplin adalah hukuman untuk pelanggar, pelaksanaan harus disesuaikan dengan tingkat pelanggarannya.
- 3) Pengaruh hukuman untuk memberikan pelajaran kepada pelanggar maupun kepada pegawai lainnya.
- 4) Peningkatan perbuatan pelanggaran diperlukan hukuman yang lebih keras.
- 5) Pemberian hukuman terhadap pegawai yang melanggar kedua kalinya harus diberi hukuman yang lebih berat.

c. Pendekatan disiplin bertujuan

Pendekatan disiplin berasumsi bahwa :

- 1) Disiplin kerja harus dapat diterima dan dipahami oleh semua pegawai.
- 2) Disiplin bukanlah suatu hukuman, tetapi merupakan pembentukan perilaku.
- 3) Disiplin ditujukan untuk perubahan perilaku yang lebih baik.
- 4) Disiplin pegawai bertujuan agar pegawai bertanggung jawab terhadap perbuatannya.

d. Pelaksanaan sanksi pelanggaran kedisiplinan kerja

Menurut Mangkunegara (2002:131) pelaksanaan sanksi terhadap pelanggar kedisiplinan dengan memberikan peringatan, harus segera, konsisten dan impersonal.

- a) Pemberian peringatan

Pegawai yang melanggar disiplin kerja perlu diberikan surat peringatan pertama, kedua dan ketiga. Tujuan pemberian peringatan adalah agar pegawai yang bersangkutan menyadari pelanggaran yang telah dilakukannya. Disamping itu pula surat peringatan tersebut dijadikan bahan pertimbangan dalam memberikan penilaian kondisi pegawai.

b) Pemberian sanksi harus segera

Pegawai yang melanggar disiplin harus segera diberikan sanksi yang sesuai dengan peraturan organisasi yang berlaku. Tujuannya, agar pegawai yang bersangkutan memahami sanksi pelanggaran yang berlaku di perusahaan. Kelalaian pemberian sanksi akan memperlemah disiplin yang ada. Di samping itu, memberikan peluang pelanggar untuk mengabaikan disiplin perusahaan.

c) Pemberian sanksi harus konsisten

Pemberian sanksi kepada pegawai yang tidak disiplin harus konsisten. Hal ini bertujuan agar pegawai sadar dan menghargai peraturan –peraturan yang berlaku pada perusahaan. Ketidak konsistenan pemberian sanksi dapat mengakibatkan pegawai merasakan adanya diskriminasi pegawai, ringannya sanksi, dan pengabaian disiplin.

d) Pemberian sanksi harus impersonal

Pemberian sanksi pelanggaran disiplin harus tidak membedakan pegawai, tua muda, pria-wanita tetap diberlakukan sama sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuannya agar pegawai menyadari bahwa disiplin kerja berlaku untuk semua pegawai dengan sanksi pelanggaran yang sesuai dengan peraturan yang berlaku di perusahaan.

e. Pendekatan Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2009:826), terdapat tiga konsep dalam pelaksanaan disiplin diantaranya adalah aturan tungku panas, tindakan disiplin progresif, dan tindakan disiplin positif. Pendekatan tungku panas dan tindakan disiplin progresif terfokus pada perilaku masa lalu, sedangkan pendekatan disiplin positif berorientasi ke masa yang akan datang dalam bekerja sama dengan karyawan untuk memecahkan masalah sehingga masalah itu tidak timbul lagi.

1) Aturan tungku panas

Pendekatan untuk melaksanakan tindakan disipliner haruslah memiliki konsekuensi yang analog dengan menyentuh sebuah tungku panas :

a) Membakar dengan segera

Tindakan disiplin akan diambil, tindakan itu harus dilaksanakan segera sehingga individu memahami alasan tindakan tersebut. Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek-efek disipliner yang terdahulu.

b) Harus dilaksanakan segera

Berjalannya waktu, orang memiliki tendensi meyakinkan mereka sendiri bahwa dirinya tidak salah yang cenderung sebagian menghapuskan efek disipliner yang terdahulu.

c) Memberi peringatan

Hal ini penting untuk memberikan peringatan sebelumnya bahwa hukuman akan mengikuti perilaku yang tidak dapat diterima. Pada saat

seseorang bergerak semakin dekat dengan tungku panas, mereka diperingatkan oleh pananya tungku tersebut bahwa mereka akan terbakar jika mereka menyentuhnya, oleh karena itu ada kesempatan menghindari terbakar jika mereka memilih demikian.

d) Memberikan hukuman yang konsisten

Tindakan disiplin harus konsisten ketika setiap orang melakukan tindakan yang sama akan dihukum sesuai dengan hukum yang berlaku. Seperti pada tungku panas, setiap orang yang menyentuhnya dengan tingkat tekanan yang sama, dan pada periode waktu yang sama akan terbakar pada tingkat yang sama pula.

2) Tindakan disiplin progresif

Tindakan disiplin progresif dimaksudkan untuk memastikan bahwa terdapat hukuman minimal yang tepat terhadap setiap pelanggaran. Tujuan tindakan ini adalah membentuk program disiplin yang berkembang, mulai dari hukuman yang ringan hingga yang sangat keras. Disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Penggunaan tindakan ini meliputi serangkaian pertanyaan mengenai kerasnya pelanggaran. Pedoman yang dianjurkan untuk tindakan disiplin bagi pelanggaran yang membutuhkan yaitu pertama suatu peringatan lisan, kedua suatu peringatan tertulis dan ketiga terminasi.

- a. Kelalaian dalam pelaksanaan tugas-tugas.
- b. Ketidakhadiran kerja tanpa izin.
- c. Inefisiensi dalam pelaksanaan pekerjaan.

Pelanggaran yang membutuhkan suatu peringatan tertulis dan selanjutnya terminasi:

- a. Tindakan berada ditempat kerja.
- b. Kegagalan melapor kerja satu atau dua hari berturut-turut.
- c. Kecerobohan dalam pemakaian properti perusahaan.

Pelanggaran yang langsung membutuhkan pemecatan diantaranya :

- a. Pencurian ditempat kerja.
- b. Perkelahian ditempat kerja.
- c. Pemalsuan kartu jam hadir kerja.
- d. Kegagalan melapor kerja tiga hari berturut-turut tanpa pemberitahuan.

3) Tindakan disiplin positif

Tindakan disipliner positif dimaksudkan untuk menutupi kelemahan yang sudah dijelaskan sebelumnya, yaitu mendorong para karyawan memantau perilaku mereka sendiri dan memikul tanggung jawab atas konsekuensi dari tindakan mereka. Disiplin positif bertumpukan pada konsep bahwa karyawan harus memikul tanggung jawab atas tingkah laku pribadi mereka, dan persyaratan pekerjaan. Persyaratan yang perlu bagi disiplin positif adalah komunikasi, persyaratan pekerjaan dan peraturan kepada para karyawan.

3) Motivasi kerja

a. Pengertian Motivasi kerja

Menurut (Bangun, 2012:312) motivasi berasal dari kata (*motive*), yang berasal dari dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang

mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Menurut Hariandja (2002:321), “ motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu keinginan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah”. Menurut Mangkunegara (2014:61) motivasi merupakan kondisi energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Dari beberapa pengertian motivasi menurut para ahli, maka dapat disimpulkan motivasi merupakan suatu keadaan atau kondisi yang mendorong karyawan untuk melakukan suatu tindakan karena alasan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan

b. Tujuan pemberian Motivasi

Motivasi mempunyai tujuan dalam meningkatkan kinerja karyawannya. Karena motivasi bisa mengarahkan karyawannya agar bisa lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya. Menurut Hasibuan (2010:97) terdapat beberapa tujuan dalam pemberian motivasi yaitu:

- 1) Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
- 2) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- 3) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 4) Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan perusahaan
- 5) Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
- 6) Mengefektifitaskan pengadaan karyawan
- 7) Menciptakan suasana dalam hubungan kerja yang baik

- 8) Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
- 9) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
- 10) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- 11) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat

c. Jenis-jenis motivasi

Jenis-jenis motivasi yang berhubungan dengan tindakan yang dilakukan oleh atas kepada karyawannya dalam Hasibuan (2010:99) terbagi menjadi dua jenis yaitu :

- 1) Motivasi positif (insentif positif), manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan memberiksn positif ini semangat kerja bawahan akan meningkatkan, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja.
- 2) Motivasi negatif (insentif negatif), manajer memotivasi bawahannya dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat, karena takut dihukum tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

Kedua jenis motivasi tersebut biasanya digunakan manajer dalam perusahaannya, akan tetapi penggunaannya harus seimbang agar semangat kerja karyawan bisa sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi negatif digunakan pada jangka pendek akan tetapi manajer harus bisa konsisten dalam menerapkan motivasi tersebut sehingga motivasi bisa sesuai dengan sasaran.

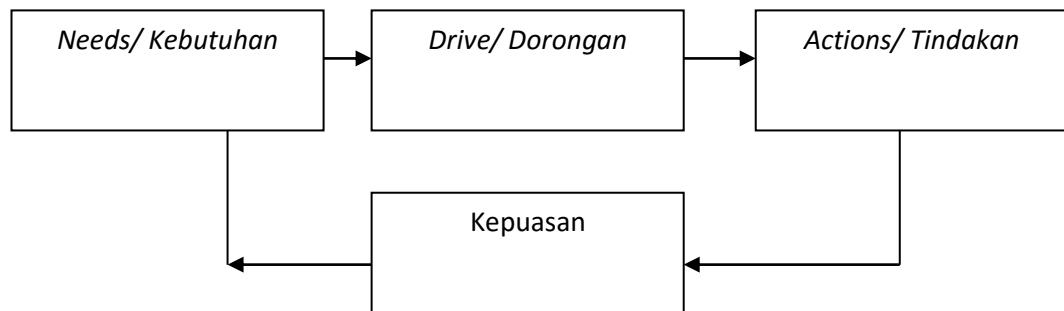
d. Teori-Teori Motivasi

a. Teori Isi Motivasi

Teori isi motivasi pada dasarnya ingin melihat “apa” dari motivasi tersebut. Teori ini ingin melihat faktor-faktor dalam seseorang yang menyebabkan ia berperilaku tertentu dan kebutuhan apa yang ingin dipenuhi oleh seseorang. Bagan berikut ini memperlihatkan bagan bagaimana seseorang berperilaku seperti yang digambarkan pada teori isi:

Gambar 2.1

Teori Isi Motivasi



Sumber: Hanafi (1997:341)

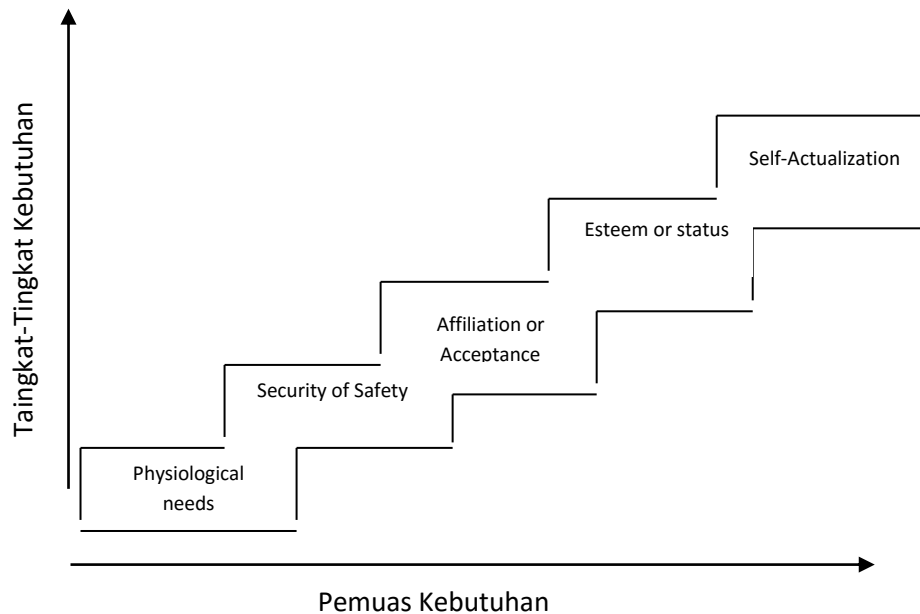
Berdasarkan gambar di atas maka dapat diketahui bahwa seseorang pada awalnya memiliki kebutuhan untuk makan. Kebutuhan tersebut mendesak lebih kuat, ingin dipenuhi dan berubah menjadi dorongan. Kemudian orang tersebut melakukan tindakan sehingga terpenuhi kepuasannya. Adapun teori kepuasan ini yaitu meliputi:

1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow

Teori dari pada Maslow lebih dikenal dengan teori Hirarki Kebutuhan *Maslow*. Konsep teorinya menjelaskan suatu hirarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan kebutuhan manusia. Kebutuhan yang lebih tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan atas

kebutuhan tersebut, setelah kebutuhan yang lebih rendah sebelumnya telah dipuaskan Hirarki lima kebutuhan dasar manusia adalah :

Gambar 2.2
Teori Hirarki Kebutuhan Maslow



Sumber: Hasibuan (2003:108)

- a. Kebutuhan Fisiologis, yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernafas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan fisik ini merangsang seseorang berperilaku dan bekerja secara giat. Kebutuhan fisik ini termasuk kebutuhan utama.
- b. Kebutuhan rasa aman, yaitu kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup. Kebutuhan akan keamanan dan kesehatan jiwa di tempat pekerjaan membutuhkan alat pelindung seperti masker bagi tukang las yang diberikan oleh manajer. Pentingnya memuaskan kebutuhan ini jelas terlihat pada organisasi modern, tempat

pimpinan organisasi mengutamakan keamanan dan keselamatan dengan menggunakan alat-alat canggih atau pengawalan. Bentuk lain dari pemuasan kebutuhan ini dengan memberikan perlindungan asuransi (astek) kepada para karyawan.

- c. Kebutuhan untuk merasa memiliki, yaitu kebutuhan untuk diterima oleh kelompok, berafiliasi, berinteraksi, dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai. Manusia pada dasarnya selalu ingin hidup berkelompok dan tidak seorangpun manusia yang hidup menyendiri. Karena manusia makhluk sosial sudah jelas ia menginginkan kebutuhan-kebutuhan sosial yang terdiri dari empat kelompok, yaitu: kebutuhan perasaan diterima orang lain di lingkungan ia bekerja, kebutuhan perasaan dihormati, kebutuhan akan perasaan kemajuan dan tidak seorang pun yang menyenangi kegagalan serta kebutuhan akan perasaan ikut serta.
- d. Kebutuhan akan harga diri, yaitu kebutuhan untuk dihormati, dan dihargai oleh orang lain. Idealnya prestise timbul karena adanya prestasi, tetapi tidak selamanya demikian. Akan tetapi perlu diperhatikan oleh pimpinan bahwa semakin tinggi kedudukan seseorang dalam masyarakat atau posisi seseorang dalam suatu perusahaan maka semakin tinggi pula prestasinya.
- e. Kebutuhan untuk mengaktualisasikan diri, yaitu kebutuhan untuk menggunakan kemampuan, *skill*, dan potensi. Kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide memberi penilaian dan kritik terhadap sesuatu. Kebutuhan ini merupakan realisasi lengkap potensi seseorang secara penuh. Keinginan seseorang untuk mencapai kebutuhan

sepenuhnya dapat berbeda satu dengan lainnya. Pemenuhan kebutuhan ini dapat dilakukan oleh para pimpinan perusahaan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan.

2. Teori X dan Y Mc Gregor

Menurut Mc Gregor melakukan suatu pembahasan mengenai faktor motivasi yang efektif. Ia menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan itu mendasarkan diri pada teori dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori itu disebut teori X dan Y.

Asumsi teori X yaitu :

- a. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja, dan akan menghindarinya bila dapat.
- b. Karena pada dasarnya pekerja tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman, dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
- c. Rata-rata para pekerja lebih senang dibimbing berusaha menghindari tanggung jawab, mempunyai ambisi yang kecil, umumnya harus diawasi.

Asumsi teori Y yaitu :

- a. Usaha fisik dan mental yang dilakukan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain dan istirahat.
- b. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima.
- c. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

- d. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik.
- e. Keterkaitan pada tujuan organisasi adalah fungsi penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan. (Handoko, 1991:260).

3. Dua Teori Motivasi *Herzberg's*

Pekerja dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor utama yang merupakan kebutuhan, yaitu:

1. Faktor-faktor pemeliharaan (*maintenance factors*)

Merupakan faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakekat pekerja yang ingin memperoleh ketentraman badaniyah. Kebutuhan itu akan berlangsung terus-menerus, seperti misalnya lapar-makan-keyang-lapar. Dalam bekerja kebutuhan ini misalnya gaji, kepastian pekerjaan dan supervisi yang baik. Jadi faktor-faktor ini bukanlah sebagai motivator tetapi merupakan keharusan bagi perusahaan.

2. Faktor-faktor motivasi

Faktor-faktor ini merupakan faktor-faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis yang berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya ruangan yang nyaman, penempatan kerja yang sesuai dan lain-lain.

Teori dua faktor ini disebut juga dengan konsep *hygiene* yang mencakup:

- 1. Isi pekerjaan
 - a. Prestasi
 - b. Pengakuan

- c. Pekerjaan itu sendiri
- d. Tanggungjawab
- e. Pengembangan potensi individu

2. Faktor *hygiene*

- a. Gaji dan upah
- b. Kondisi kerja
- c. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan
- d. Kualitas supervisi.

Dari konsep *hygiene* dapat diketahui bahwa dalam perencanaan pekerjaan bagi pekerja haruslah senantiasa terjadi keseimbangan antara kedua faktor ini. Menurut Hasibuan (2003:108) menyatakan bahwa: “Faktor motivator (*motivation factor*) adalah faktor yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan”. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan, misalnya kursi yang empuk, ruangan yang nyaman, penempatan yang tepat dan lain sebagainya. Menurut teori dua faktor menurut *Herzberg* yang menjadi pokok bahasan dalam penelitian ini, faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Faktor motivator atau pemuas, terdiri dari:

- a. Pengakuan (*recognition*)

Merupakan bentuk-bentuk pengakuan dari pihak perusahaan atas hasil atau produktivitas yang telah dicapai oleh karyawan. Bentuk pengakuan ini secara langsung memberikan suatu motivasi kepada

para karyawan sehingga diharapkan mereka dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan di mana mereka bekerja.

b. Tanggung jawab (*responsibilities*)

Bentuk tanggung jawab yang dimaksudkan disini adalah bentuk tanggung atas pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan. Dengan adanya tanggung jawab yang tinggi dari karyawan secara langsung memberikan suatu jaminan bahwa karyawan yang bersangkutan dapat termotivasi untuk menyelesaikan atas tugas yang dibebankan kepadanya.

c. Prestasi (*achievement*)

Kebutuhan akan prestasi menjadi hal yang penting bagi kelangsungan seorang karyawan. Perusahaan memberikan motivasi atas prestasi biasanya dilakukan dengan memberikan tugas kepada bawahan atas suatu tugas yang menarik untuk dikerjakannya, sehingga mereka memiliki prestasi yang lebih baik.

d. Pekerjaan itu sendiri (*the work it self*)

Motivasi dapat berasal dari jenis pekerjaan itu sendiri, hal tersebut dikarenakan dengan pekerjaan yang direncanakan sedemikian rupa pada akhirnya dapat memberikan suatu stimulus dan menantang para karyawan serta dapat memberikan kesempatan untuk maju.

e. Pengembangan (*advancement*)

Suatu bentuk motivasi yang telah diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sehingga mereka dapat lebih terpacu dalam pencapaian

produktivitas yang lebih baik. Pengembangan merupakan suatu bentuk kebijakan yang diambil oleh perusahaan dimana akan dilakukan suatu peningkatan jabatan atau posisi bagi karyawan yang berprestasi.

2. Faktor pemeliharaan (*hygiene*) terdiri dari:

a. Teknik supervisi (*technical supervisor*)

Teknik supervisi sangat erat kaitannya dengan proses pelaksanaan kerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Teknik supervisi mempunyai kecenderungan dalam rangka memberikan suatu rangsangan atau motivasi kepada karyawan sehingga mereka dapat bekerja secara maksimal pada perusahaan.

b. Kebijaksanaan dan administrasi perusahaan (*company policy and administration*)

Dengan adanya bentuk kebijakan dan administrasi yang sesuai dengan kondisi para karyawan akan menjadikan suatu motivasi bagi karyawan dalam bekerja.

c. Gaji (*wages*)

Masalah gaji merupakan fungsi yang paling sulit dan membingungkan karena berhubungan dengan hak individu seseorang sebagai karyawan dalam menerima imbalan atas kerja mereka kompensai atau gaji sangat penting untuk diperhatikan mengingat dengan adanya kompensasi akan dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan yang secara otomatis akan meningkatkan produktivitas karyawan.

d. Kondisi kerja (*working condition*)

Merupakan suatu keadaan dimana karyawan melakukan aktivitasnya, kondisi kerja erat kaitannya dengan kondisi pekerjaan dan rekan kerja yang terdapat dalam suatu lingkungan kerja. Lebih jauh lagi kondisi kerja sangat erat kaitannya dengan suasana kerja yang terdapat pada suatu perusahaan baik mengenai hubungan antar karyawan dan kondisi fisik dimana seorang karyawan bekerja.

4. Teori Motivasi Proses

Teori motivasi proses ini pada dasarnya berusaha untuk menjawab pertanyaan “bagaimana menguatkan, mengarahkan, memelihara dan menghentikan perilaku individu”, agar setiap individu bekerja giat sesuai dengan keinginan manajer. Bila diperhatikan secara mendalam, teori ini merupakan proses “sebab dan akibat” bagaimana seseorang bekerja serta hasil apa yang akan diperolehnya. Jika hasil yang dicapai tercermin dalam bagaimana proses kegiatan yang dilakukan seseorang, hasil hari ini merupakan kegiatan hari kemarin.

Teori Motivasi Proses ini, dikenal atas:

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Untuk masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Teori Harapan (*Expectancy Theory*)

Teori harapan ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom yang menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam mengerjakan pekerjaannya tergantung dari hubungan timbal-balik antara

apa yang ia inginkan dan butuhkan dari hasil pekerjaan itu. Berapa besar ia yakin perusahaan akan memberikan pemuasan bagi keinginannya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukannya itu.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Ego manusia selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku yang relatif sama. Bagaimana perilaku bawahan dinilai oleh atasan akan mempengaruhi semangat kerja mereka. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya. Penilaian dan pengakuan mengenai perilaku bawahan harus dilakukan secara objektif (baik/ salah), bukan atas suka atau tidak suka (*like or dislike*). Pemberian kompensasi atau hukuman harus berdasarkan atas penilaian yang objektif dan adil.

3. Teori Pengukuhan (*Reinforcement Theory*)

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Misalnya promosi tergantung dari prestasi yang selalu dapat dipertahankan. Bonus kelompok tergantung pada tingkat produksi kelompok itu. Sifat ketergantungan tersebut bertautan dengan hubungan antara perilaku dan kejadian yang mengikuti perilaku itu.

Teori pengukuhan ini terdiri dari dua jenis, yaitu:

- a. Pengukuhan Positif (*Positive Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuhan positif diterapkan secara bersyarat.

- b. Pengukuhan Negatif (*Negative Reinforcement*), yaitu bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi jika pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

Jadi prinsip pengukuhan selalu berhubungan dengan bertambahnya frekuensi dan tanggapan, apabila diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga “prinsip diikuti oleh suatu stimulus yang bersyarat. Demikian juga “prinsip hukuman (*punishment*)” selalu berhubungan dengan berkurangnya frekuensi tanggapan, apabila tanggapan (respon) itu diikuti oleh rangsangan yang bersyarat.

5. Teori *Reinforcement* (*Reinforcement Theory*)

Teori ini mencoba menjelaskan “apa” teori proses mencoba menjelaskan “bagaimana” sedangkan teori motivasi *reinforcement* mencoba menjelaskan peranan balasan dalam membentuk perilaku tertentu. Teori ini mengatakan bahwa jika suatu perilaku akan diberi balasan yang menyenangkan (*rewarding*), maka perilaku tersebut akan diulangi lagi pada masa yang akan datang.

Proses *reinforcement* dapat digambarkan sebagai berikut:

Stimulus → Respons → Konsekuensi → Respons → masa mendatang

Ada stimulus tertentu (misal perintah dari atasan), yang kemudian mendorong perilaku tertentu (misal bawahan menjalankan perintah tersebut). Kemudian karena menjalankan perintah dengan baik ada konsekuensi tertentu (misal baik kenaikan gaji). Karena balasan yang diterima orang tersebut menyenangkan, maka dimasa mendatang dia akan

mengulangi respons yang sama, yaitu apabila diperintah oleh atasan dia akan mengerjakan dengan baik.

C. Hubungan antara Disiplin dan Kinerja

Keterkaitan antara kedisiplinan kerja dengan kinerja pegawai menurut Kusnadi (2002:267). Faktor yang memengaruhi kinerja adalah karyawan yang memiliki kedisiplinan yang tinggi dan emosional yang baik sehingga karyawan akan mendapatkan kenyamanan kepuasan dalam melaksanakan pekerjaannya. Untuk itu kedisiplinan harus ditumbuh kembangkan agar tumbuh pula ketertiban dan efisiensi. Kedisiplinan kerja harus dimiliki setiap karyawan dan harus dibudidayakan di kalangan karyawan agar bisa mendukung tercapainya tujuan organisasi karena merupakan wujud dari kepatuhan terhadap aturan kerja dan juga sebagai tanggung jawab diri terhadap perusahaan.

Kedisiplinan mencoba mengatasi kesalahan dan keteledoran yang disebabkan karena kurang perhatian, ketidak mampuan dan keterlambatan. Kedisiplinan berusaha mencegah pemulaan kerja yang lambat atau terlalu awalnya mengakhiri kerja yang disebabkan karena keterlambatan atau kemalasan. Sehingga dapat disimpulkan kedisiplinann merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang terhadap peraturan – peraturan baik tertulis maupun tidak tertulis, yang tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan.

D. Hubungan antara Motivasi Kerja dan Kinerja

Menurut Hasibuan (2009:141) Motivasi (*Motivation*) dalam manajemen hanya ditunjukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan pada khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, mendorong dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagi pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegritas pada tujuan yang diinginkan perusahaan. Perusahaan bukan hanya mengharapkan pegawai mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang penting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai kinerja yang maksimal.

C. Hubungan antara Disiplin dan Motivasi terhadap Kinerja

Menurut Sutrisno (2009:88) tujuan utama disiplin adalah untuk meningkatkan efisiensi semaksimal mungkin dengan cara mencegah pemborosan waktu dan energi. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Adapun bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam

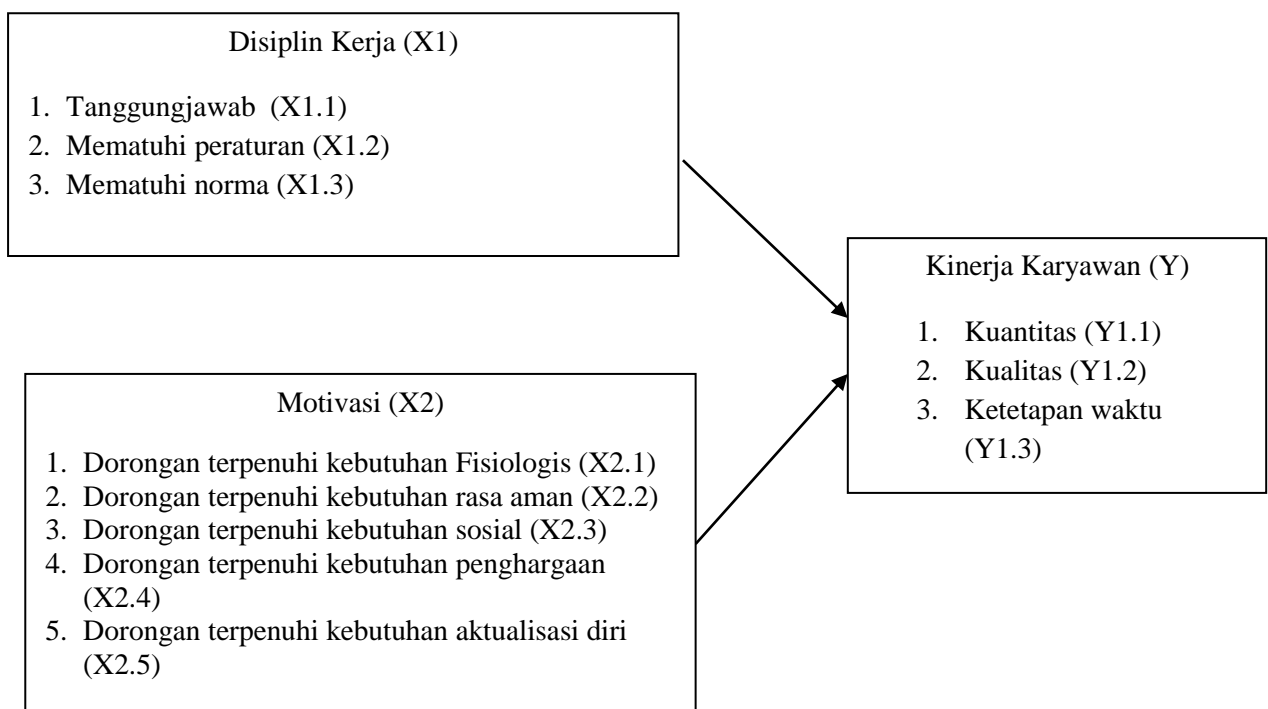
melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugas dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi .

Menurut Gitosudarmo dalam buku Sutrisno (2009:109) disiplin dan motivasi merupakan dua hal yang saling berkaitan dengan faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu, oleh karena itu motivasi sering kali diartikan pula sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktifitas yang di lakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktifitas tersebut.

D. Kerangka Pikir

Kerangka pikir merupakan gambaran mengenai penelitian, digunakan untuk mempermudah alur pemikiran yang akan dilakukan dalam penelitian. Berikut kerangkapiikir yang telah dikonsepskan oleh penelitian

Gambar 2.3 Hubungan Disiplin, Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan



Dalam penelitian ini akan dilihat bagaimana pengaruh masing-masing variabel terikat yaitu Kinerja (Y), Disiplin (X_1) dan Motivasi (X_2) sebagai variabel bebas. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang orang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya, tanggungjawab, mematuhi peraturan dan mematuhi norma. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah disiplin dan motivasi kerja karyawan.

Disiplin merupakan suatu tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya, dalam hal ini yaitu mengenai dan mendorong terwujudnya tujuan organisasi. Motivasi yang baik merupakan sesuatu yang diinginkan orang sehingga mendorong karyawan bekerja lebih efektif dan efisien. Apabila motivasi kerja baik, maka hal tersebut dapat memacu meningkatnya kinerja karyawan, begitu sebaliknya apabila motivasi kerja buruk, maka karyawan tidak akan bisa meningkatkan kinerja dan tingginya tingkat absensi karyawan dalam bekerja diperusahaan. Dalam penelitian ini teori motivasi yang digunakan yaitu menurut *Maslow*, dengan pertimbangan bahwa teori tersebut mencakup secara keseluruhan mengenai tingkatan kebutuhan manusia atau karyawan dari paling yang paling tinggi sampai dasar. Melalui analisis dengan menggunakan teori tersebut maka dapat diketahui secara jelas motivasi karyawan dalam bekerja diperusahaan sehingga dapat digunakan sebagai dasar penetapan kebijakan perusahaan dalam pemenuhan atau mendukung motivasi yang dimiliki karyawan.

E. Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara dari suatu masalah yang dihadapi dan perlu diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang. Hipotesis di dasarkan dari hasil penelitian terdahulu dan kajian secara teoritisnya yaitu mengenai hubungan antara disiplin, motivasi dengan kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2014:9) kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Singodimejo dalam Sutrisno (2009:86) menyatakan bahwa disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin kerja yang baik akan mempercepat tujuan perusahaan, sedangkan disiplin yang mengalami penurunan akan menjadi penghambat dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Menurut Bangun (2012:312), motivasi merupakan suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan atau kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Motivasi karyawan bisa menjadi kuat tentunya karena adanya dukungan dan *suport* dari pemimpin perusahaan terkait dengan kesejahteraan karyawan serta kondisi lingkungan kerja yang ada. Dengan demikian dapat dirmuskan suatu hipotesis yaitu:

H₁ : Disiplin dan Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan CV. Indah Cemerlang.

Berdasarkan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Muawanah (2016) maka hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H₂ : Motivasi yang paling berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV. Indah Cemerlang Singosari.